

Développement durable et pratiques de management et de marketing de projet en situation B2B : le cas de la maison de Flers.

Ph. Deshayes, Ecole Centrale de Lille (philippe.deshayes@ec-lille.fr), Laboratoire de génie Industriel de Lille (LGIL).

L. Lecoeuvre-Soudain, Ecole Supérieure de Commerce de Lille (l.lecoeuve@esc-lille.fr)
Lille School of Management Research Center.

F. Poiteaux, Architecte DPLG, agence Mikado architecture, enseignant à l'École d'architecture de Lille et à l'École Centrale de Lille (fabrice@mikalo-archi.com).

Introduction

L'objectif premier de cet article est d'évaluer certaines transformations en cours dans les pratiques de management et de marketing de projet sous l'impact des changements introduits par la prise en compte des problématiques du développement durable dans la conception / production de produits, systèmes, organisations et services. A l'heure de la mise en place progressive, en France, d'une politique globale en la matière, examiner ces renouvellements et les remises en questions qui s'y rattachent nous paraît aujourd'hui être une exigence, tant pour les chercheurs que pour les praticiens.

Le secteur du bâtiment, et plus particulièrement le cas de la maison individuelle, sera ici privilégié.

Les travaux des commissions du « Grenelle de l'environnement » ont clairement mis en évidence l'enjeu du secteur du bâtiment et de la construction autour, notamment, de quatre enjeux (Grenelle, 2007) :

- L'énergie dans la construction : construction de logements neufs à très haute performance énergétique (puis à énergie passive ou positive), construction de bureaux, bâtiments et équipements publics aux normes « basse consommation » puis à « énergie positive », rénovation thermique des bâtiments existants avec programme en faveur des énergies renouvelables, incitations financières, intégration généralisée de bilans carbone...
- L'aménagement d'éco-quartiers : création d'éco-quartiers, reconquête des centres ville en déclin, lutte contre l'étalement urbain, contre la pollution de l'air et la pollution sonore, études d'impact environnemental pour les nouvelles zones d'urbanisation...
- La dynamisation de la filière bois : normes de construction adaptées au matériau bois, utilisation du bois certifié dans la construction publique...
- La réorganisation de l'ingénierie, notamment publique : intégration de clauses environnementales dans les marchés publics, intégration des coûts carbone dans les décisions et projets publics, reconnaissance des partenaires environnementaux selon des critères objectifs de représentativité...

Dans le seul domaine énergétique, pour la construction neuve, la problématique est concrètement la suivante :

- D'ici 2010 : tous les bâtiments neufs tertiaire devront être à basse consommation (50 Kwh/m₂)
- D'ici 2012 : tous les bâtiments neufs de logement devront être à basse consommation (50 Kwh/m₂)
- D'ici 2020 : tout bâtiment neuf devra être à « énergie positive »

Cette concrétisation du Grenelle de l'environnement en textes de loi et programmes d'action implique donc de passer d'une « dimension expérimentale » dans la prise en compte du développement durable dans la construction à ce que l'on pourrait appeler une « échelle industrielle » : passer, pour le seul logement, d'un contexte de quelques réalisations symboliques et/ou exemplaires à une production en volume de l'ordre de 400 000 logements par an (SESSI, 2007).

Outre l'importance ainsi avérée du secteur du bâtiment et de la construction pour les enjeux du développement durable, la situation de la maison individuelle apparaît, de son côté, également exemplaire.

Cette exemplarité ne tient pas, pour nous, à l'importance plus ou moins grande du volume construit potentiellement impliqué dans le chiffre précédent de 400 000 logements/an mais au fait que l'examen des transformations des pratiques de projet sous l'impact du développement durable dans le cas de la maison individuelle y permet de cibler des parties prenantes réduites et identifiables sans réduire pour autant la complexité des enjeux et des questions soulevées. L'évolution des formes et modalités transactionnelles au sein du triptyque classique « maître d'ouvrage / maître d'œuvre / entreprise » peut y être étudié de manière plus fine, sans parler des interactions entre ces trois catégories d'acteurs avec les autres parties prenantes de la construction que sont, notamment, les acteurs politiques, les acteurs sociaux et les acteurs économiques (Deshayes, Lecoeuvre, 2007).

1) Description du cas retenu : contexte du projet et enjeux méthodologiques

Le présent article se concentre sur le cas d'une maison individuelle conçue et réalisée dans l'agglomération lilloise (Flers, dans Villeneuve d'Ascq) sur les années 2006-2007. Nous commencerons par présenter les particularités pour lesquelles nous avons retenu ce cas précis avant de développer les enjeux méthodologiques sous-jacents à un tel choix.

1.1. Particularités et pertinences du cas de la maison de Flers

La première particularité à souligner tient au fait que, dans le triptyque « maître d'ouvrage / maître d'œuvre / entreprise », le client (maître d'ouvrage) est ici un professionnel de la construction et non un « client ordinaire » (Conan, 1997). Bien que cette situation puisse *a priori* apparaître porteuse d'ambiguïté, notamment en termes de lisibilité des rôles et des rapports entre acteurs, elle se révèle en fait particulièrement intéressante pour notre problématique relative au développement durable dans la mesure où ce professionnel n'a, au départ, aucune perspective d'éco-conception (eco-design) ni de compétences avouées en matière de qualité environnementale des matériaux, composants ou systèmes constructifs. Comme les entretiens effectués auprès de ce professionnel ont permis de le révéler, l'enjeu du développement durable apparaît progressivement, au fur et à mesure des échanges avec les entreprises et des possibilités de choix constructif, tant sur un plan financier qu'en possibilité de réponse aux différentes contraintes rencontrées sur le chantier. Dès lors, le fait que le client soit lui-même un professionnel a conduit à une plus grande réflexivité vis-à-vis du projet et de ses enjeux et a permis de mieux cerner l'impact transactionnel des enjeux du développement durable.

Ceci, qui prévaut dans les interactions avec les entreprises de construction, se retrouve également pour l'impact des enjeux du développement durable dans les interactions avec les différentes parties prenantes du projet. En effet, bien qu'il s'agisse d'un petit programme de construction (une maison individuelle mitoyenne sur une parcelle étroite de 5m pour une emprise au sol maximum de 168m² et une surface totale maximum de plancher de 224 m²), le nombre de parties prenantes à convaincre est déjà considérable : voisins, services d'urbanisme de la commune et du département, administrations régionales, architecte des bâtiments de France (car le site est protégé), etc. Toutes ces parties prenantes ont des opinions, des jugements et des capacités d'acceptation ou de blocage du projet, tant en phase de demande de permis de construire qu'en phase chantier. Dans la mesure où, au moment du projet et du chantier (2006-2007), les textes issus du Grenelle de l'environnement n'existaient bien évidemment pas, l'impact du développement durable sur ces interactions s'est également avéré mouvant, fortement dépendant des positions des parties prenantes concernées. Pour notre client professionnel, par contre, la simultanéité des enjeux liés aux interactions avec ces parties prenantes avec les enjeux du développement durable découverts au fur et à mesure des transactions avec les entreprises l'a conduit à examiner les enjeux urbains, administratifs et sociaux en termes de « qualité de l'environnement » et, finalement, d'intégrer cette multidimensionnalité dans la notion de développement durable, rejoignant en cela les attendus et conclusions du Grenelle de l'environnement.

1.2. Enjeux méthodologiques

Notre propos relate le cas concret d'un projet de construction d'une maison individuelle qui présente la particularité de maximiser les enjeux du développement durable dans les relations entre les professionnels. Aussi cet article se présente-t-il comme « une étude de cas unique » ("instrumental single case study", Stake, 1994) dans laquelle le cas est un support qui vise à faciliter la compréhension d'un élément ou d'un phénomène (les transformations dans les pratiques de management et de marketing de projet sous l'effet de l'enjeu du développement durable). Le choix de favoriser une telle étude de cas unique est tout d'abord lié à son caractère emblématique pour les problématiques et les enjeux du développement durable dans le secteur du bâtiment et pour l'activité de projet. Le choix d'une étude de cas liée au secteur de la construction tient, pour sa part, au caractère également emblématique de ce secteur pour appréhender la complexité des processus de conception multi-protagonistes (Deshayes, Lecoivre, 2009). Sans prétendre chercher a priori à généraliser les résultats présentés ici autour de cette situation spécifique, l'étude effectuée permet néanmoins de tester (et non seulement développer) des hypothèses générales (Miles, Huberman, 2003). Ainsi nous pensons que ce cas peut contribuer à une meilleure compréhension des changements possibles des pratiques professionnelles, managériales et marketing, au sein du secteur du bâtiment et préciser les interfaces et les interactions entre les acteurs d'un tel projet de construction d'une maison en accord avec les pratiques de développement durable.

Pour ces raisons, notre recherche peut être décrite comme qualitative (selon Miles et Huberman, 2003), au détriment d'une approche quantitative qui, dans une certaine mesure, pourrait réduire un projet à une système de procédures et de méthodologies répétables et réduire des logiques des acteurs à des logiques de « rôles » (Crozier, Friedberg, 1996)..

Enfin, d'un point de vue méthodologique et théorique, nous souhaitons souligner que le contexte d'éco-design de ce projet, nous place dans une situation « constructiviste » du *milieu* considéré : dans la mesure où les relations évoluent, notre appréhension du cas nous permet de saisir l'émergence opportuniste de nouveaux acteurs et, plus encore, dans de saisir des logiques d'action qui n'étaient pas a priori envisagées et qui s'avèrent souvent contradictoires (Deshayes, Yannou, 2006 ; Avenier, 1997). En conséquence des postures déterministes plus classiques de conception et de prise de décision, pourraient être considérablement remises en cause (Lecoivre, Deshayes, Tikkanen, 2009).

Cette question d'émergence est d'ailleurs essentielle pour appréhender un contexte du projet dans lequel les acteurs sont dans la situation de s'affirmer comme forces de propositions et/ou de négociation, et non seulement comme des médiateurs ou des « acteurs réseaux » au sens de l'ANT (actor network theory) qui considère que les logiques et la part d'action des acteurs procèdent du contexte dans lequel les acteurs sont plongés (Latour, 2005; Aspara, 2007). Dans la mesure où le concept du milieu ne préjuge pas de l'ancrage à l'ANT (Actor Network Theory) en permettant d'articuler la part de « capacités cognitives » des acteurs au contexte de « contingence à l'environnement », il permet de considérer cette « capacité cognitive » dans le jeu d'acteurs et de leurs interactions. Ceci est d'ailleurs tout à fait conforme aux enjeux du marketing de projet (Lecoeuvre-Soudain, 2005) et correspond à la littérature consacrée à l'activité du projet (Simon, 1991, 1995 ; Le Moigne, 2003).

En ce qui concerne le recueil de données, l'étude de cas présentée ici est basée d'une part sur l'analyse de documents existants tels que des articles précédents que le protagoniste principal a déjà produits sur la base de son expérience comme architecte et client dans ce projet du bâtiment. Et d'autre part, l'étude est largement étayée par les interviews menés auprès de cet acteur principal: trois entretiens non directifs (1 interview d'une durée de 1 heure et 2 entretiens de 90 minutes environ). Ces interviews ont ensuite été analysés selon la méthode d'analyse de contenu (Yin, 1994), en cohérence avec l'analyse des documents.

Soulignons enfin que les documents analysés sont basés sur la méthode biographique (Miller, 2005 ; Wacheux, 1996) où les histoires de la vie contribuent à la compréhension de la réalité. En effet dans le cas présent l'expérience de l'acteur correspond à une trajectoire, un travail de compréhension et de traduction des réalités sociales qu'il a vécu (« meaning trajectory », op. cit., 2005). Les méthodes biographiques font également partie des méthodes qualitatives.

2) Description du projet et premiers apports du cas

Du fait de la conjonction d'une position d'architecte de profession (maître d'œuvre) et d'une fonction de maître d'ouvrage (client final) du projet, les rôles de client et de management de projet sont fusionnés. Ceci, qui caractérise plus souvent qu'on ne le croit le secteur du bâtiment et de la construction, recouvre une réalité que nous avons déjà exploré dans les domaines du management et du marketing de projet en situation industrielle : celle de la porosité (en termes d'interaction et de congruence) de rôles dans des fonctions théoriquement distinctes (Lecoeuvre, Deshayes, 2008). En l'occurrence, cette porosité intervient constamment dans le champ de la construction (voire au-delà), dès lors qu'il y a

délégation de compétence : sauf à être dans une situation stricte d'achat (de consommation) de produit –ou de « produit-service » (B2C), le client devient plus ou moins partie prenante, quelque part, du management de projet. Il interfère, comme demandeur, décideur, arbitre, etc., avec la personne ou l'équipe en charge du management (*stricto sensu*) du projet. Autrement dit, la situation extrême qui est celle de la fusion pure et simple des rôles n'est effectivement qu'un cas extrême d'une situation finalement banale.

Cette précision est toutefois nécessaire dans la mesure où, comme dans la plupart des projets de construction, la maîtrise d'œuvre est en charge du démarrage du projet et de sa réalisation. Dès lors que cette maîtrise d'œuvre est aussi le client final, on doit comprendre l'attention particulière qu'elle exerce sur son environnement social autant que professionnel tout au long du processus de projet. La responsabilité (professionnelle) de management s'accompagne d'une forte sensibilité envers d'autres enjeux, à commencer par ceux que l'on peut référer au « marketing de projet » : confiance, collaboration, accompagnement, communication, relationnel, (Lecoeuvre-Soudain, 2005). De fait, cette situation de « sensibilité » rejaillira, comme on le verra, sur l'impact des enjeux du développement durable sur les transactions entre protagonistes du projet tout au long de son déroulement.

a) En phase initiale de management de projet, la maîtrise d'œuvre est traditionnellement en charge de la conception du futur produit et, en théorie, les entreprises qui le réaliseront sont en situation de réponse à l'appel d'offre émis par la maîtrise d'œuvre sur les bases d'un avant-projet détaillé. De fait, dans le cas présent, s'il y a bien « conception initiale », celle-ci en reste plus à l'état d'avant-projet sommaire que d'avant projet détaillé et, s'il y a bien appel d'offre à des entreprises, celui-ci est plus sous la forme d'une « consultation » que sous la forme d'un appel d'offre strictement encadré. La taille (modeste) du projet et le caractère privé de la maîtrise d'ouvrage en sont bien évidemment deux des raisons (Terrin, 2005). La situation particulière de fusion entre maîtrise d'œuvre et client en est une troisième : de par sa qualité de client, la fonction de maîtrise d'œuvre cherche à maintenir une capacité permanente d'évolution tant architecturale que technique ou économique retardant au maximum toute décision qui figerait le projet de façon irréversible. Cette situation, sinon cette volonté, sous-entend une situation particulière d'écoute et de « porosité » à l'égard d'autres parties prenantes. On retrouve ici le rôle de « passeur » revendiqué par certains maîtres d'œuvre dans la relation entre société et maîtrise d'ouvrage (Sarfati, 1999).

b) Cette double situation d'avant-projet « sommaire » et de « consultation » crée donc une disponibilité permanente dont l'occurrence principale, dans le cas de la maison de Flers, concerne le voisinage et les fournisseurs : des parties prenantes et des professionnels.

En regard du voisinage, l'enjeu est celui de la réalisation de l'ouvrage dans un contexte de nuisances minima et celui d'un futur bâtiment « acceptable » par une communauté de quartier. Sans transiger sur la « conception initiale », la maîtrise d'ouvrage va ainsi s'orienter vers une solution de pieux métalliques battus : *« Le souci de réduire le nombre d'entreprises intervenant sur le chantier nous a amené à solliciter les entreprises bois, quant au problème des fondations. L'une d'entre elles nous a proposé une solution très innovante en pieux métalliques battus. Cette solution s'avérait d'une mise en oeuvre beaucoup plus facile et rapide, moins invalidante pour le site : les fondations sont prêtes à recevoir la structure du bâtiment en 3 jours et demi au lieu de trois mois »*. De son côté, la maîtrise d'ouvrage va mettre en place un accès permanent au chantier à fin d'information et de familiarisation avec la future architecture qui, quelle que soit l'évolution du projet, ne ressemblera en rien avec le pavillonnaire du quartier. Car, progressivement, « la conception initiale » évolue vers une architecture en bois : *« corollairement, ce choix de fondations nous invitait à remettre en question la nature des planchers, là encore pour une solution rarement utilisée, mais économiquement et esthétiquement intéressante. Ceux ci sont en planches clouées, brutes de sciages, ce qui induit une forte économie tant en termes d'isolation qu'en termes de travail de « finition » des sols et des plafonds. Le gain de rapidité de mise en oeuvre est, là encore, énorme, éliminant tout surcoût. La conception des parois extérieures poursuivait avec rigueur cette exploration des possibilités de la « logique bois » »*.

- c) Cette discussion sur l'utilisation du bois, initiée avec une entreprise consultée, décidée pour minimiser l'impact sur le chantier s'étend à l'ensemble du projet : *« L'ossature bois s'impose dès lors comme solution. Nous tenons à souligner que le choix du bois n'est pas un choix écologique. Dans les conditions concrètes de mise en oeuvre du projet, le bois apparaît comme la solution la plus rationnelle, celle qui va autoriser, dans le budget dont nous disposons, le développement le plus judicieux de la conception »*¹. Ce choix se décline jusqu'à devenir le cœur du projet qui se « re-conçoit » autour de cette logique bois : *« Nous décidâmes d'utiliser le bois brut de sciage, sans travail de finition en menuiserie ni traitement ultérieur. C'est la coupe du bois en scierie qui devait lui donner son aspect final. Cette exigence induisait un dialogue permanent avec l'entreprise et ses ouvriers tant en termes de choix des essences (le bardage est en mélèze qui a été retenu pour son caractère rustique et ses propriétés d'imputrescibilité), qu'en ce qui concerne le sciage même du bois. La scie à ruban continu fut préférée aux scies*

¹ Le maître d'œuvre ajoute d'ailleurs : *« si nos contraintes budgétaires l'avaient permis, il est certain que nous aurions pu assumer des exigences écologiques et environnementales dans une architecture construite essentiellement en métal »*.

circulaires généralement utilisées, car elle donne un meilleur aspect au bois. Les planches de bardages sont posées verticalement pour faciliter l'écoulement de l'eau. Cette pose minimise les traces et les salissures altérant rapidement l'aspect d'un bois exposé aux pluies. Elles sont découpées dans des bastings par une seule machine, afin de garantir une unité de surface satisfaisante. Nous parlons ci-dessus des parois extérieures : il n'y a pas de parois intérieures, celles-ci sont toutes traitées en tant que mobilier (armoires, bureaux faisant office de garde-corps...). Cette décision participe, il nous semble, de l'exacerbation rationnelle de cette « logique bois » ».

- d) Les choix effectués en relation avec cette « logique bois » impliquent de multiples re-dimensionnements et des mises en œuvre délicates. Ils impactent alors directement sur les relations entre management de projet et fournisseurs qui deviennent progressivement celles d'un apprentissage mutuel : *« ces contraintes nous ont conduit à approfondir l'échange et l'acquisition de compétences entre architecte et entreprises (avec les directions de celles-ci comme avec les intervenants sur le chantier), en particulier avec l'entreprise qui assurait la totalité des travaux d'ossature bois, de pose des parois et des sols. Des conditions de contrainte aussi prégnantes supposent une proximité et une unité d'intentions qui dépassent les rapports classiques de division des tâches »*. Au-delà, cet apprentissage suscite la prise de conscience d'une démarche finalement inscrite dans le paradigme du développement durable. Mais, comme le précise le maître d'œuvre : *« cette acquisition in situ de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques n'est pas sans risques..., le changement de paradigme que nous propose l'approche environnementale implique qu'un changement des pratiques permette le changement des solutions »*.
- e) Au-delà de ces nouvelles formes de transactions ici centrées sur les entreprises (fournisseurs) et l'environnement social du projet (le voisinage), d'autres aspects devraient être mentionnés qui témoigneraient également d'une transformation des pratiques. Dans le cas de la maison de Flers, la maîtrise d'œuvre nous précise ainsi que *« toute construction, qu'elle soit neuve ou de réhabilitation, suppose d'être couverte par des assurances. Or celles-ci ne couvrent, à des tarifs normaux, que des solutions « éprouvées », c'est-à-dire elles-mêmes couvertes par des certifications administratives. Toute sortie des « sentiers battus », toute volonté d'innovation technique, surtout en matière de construction individuelle, sont ainsi découragées ou supportent des coûts d'assurances prohibitifs... Cette frilosité des assurances explique, pour une part non négligeable, que l'industrie française du bâtiment soit techniquement si peu inventive, sauf sur des programmes « hors norme » »*. De fait, la nécessité de recourir à de nouveaux matériaux et systèmes constructifs pour tenir compte des enjeux du

développement durable se traduit non seulement par des évolutions dans les pratiques transactionnelles mais également par de nombreux obstacles.

3) Résultats et mise en perspective

Les éléments de description précédents nous conduisent à trois principales remarques dépassant le seul cadre du cas de la maison de Flers. Ces remarques, qui s'appuient bien évidemment sur ce cas, ont l'ambition d'une portée plus générale relativement aux relations entre management de projet et marketing de projet.

3.1. Une situation « d'open B2B »

En référence à la notion d'open innovation, nous avons proposé (Lecoeuvre, Deshayes, 2009) de qualifier d'open B2B cette situation dans laquelle les relations B2B s'associent, pour une part, à des modalités transactionnelles de type B2C. Nous avons parlé, en l'occurrence, d'hybridation B2B / B2C.

De fait, dans le bâtiment et, en particulier, dans le cas de la maison individuelle, la part des transactions de matériaux et/ou composants est quasiment à parité entre achats par des professionnels et achats par des particulier : sur les 15 milliards € d'achats directs effectués par des artisans auprès de distributeurs de matériaux, 7 milliards € d'achats sont en fait « indirects » puisque prescrits par les particuliers (SESSI, 2007).

Cette situation tient, tout comme dans la situation d'open innovation, à ce que le management de projet effectué par la maîtrise d'oeuvre est fortement articulé au client final, aux entreprises d'exécution et à multiples parties prenantes qui interagissent avec le triangle professionnel maître d'ouvrage/maître d'oeuvre/entreprises de réalisation.

Autrement dit, pour ces deux raisons, l'activité de projet est intrinsèquement ouverte dans le contexte du bâtiment.

Dès lors l'activité de management de projet à laquelle se livre nécessairement la maîtrise d'oeuvre s'articule étroitement à une activité de marketing de projet dont le client et les parties prenantes du projet sont les principaux acteurs.

Dans le contexte du développement durable, cette situation s'accroît d'autant plus que les enjeux du développement durable passent par des renouvellements technologiques encore mal maîtrisés (tant par les entreprises que par la maîtrise d'oeuvre) et des considérations sociétales impliquant de manière accentuée les différentes parties prenantes (clients,

acteurs sociaux, acteurs politiques, etc.), aussi bien en termes d'incitation que, comme on l'a vu avec la position des compagnies d'assurance, de résistance au changement.

3.2. Une situation d'apprentissage mutuel « chemin faisant »

Dans la mesure où l'émergence du développement durable ne s'accompagne pas (encore ?) de formes contractuelles stabilisées ni de technologies (matériaux, systèmes constructifs, etc.) éprouvées, la position des différentes parties prenantes est elle-même transformée, au-delà des fonctions et des rôles. Ainsi, comme en témoigne l'évolution du projet et des savoirs mutuels des acteurs dans le cas de la maison de Flers, le statut d'expert des professionnels de la maîtrise d'œuvre et des entreprises est lui-même mis en question. Plus exactement, nous postulerions que ce statut d'expert se concentre sur des compétences génériques (compétences de conception, de chantier, d'évaluation, etc.) dont les modalités concrètes de mise en œuvre sur tel ou tel projet s'articulent à de nouvelles pratiques d'apprentissage mutuel, d'échange et de partenariat, toutes choses qui nous renvoient à l'actualité des stratégies « chemin faisant » décrites il y a maintenant plusieurs années (Avenier, 1997).

Conclusion

Certes, on peut imaginer que cette situation n'est peut-être que conjoncturelle tant qu'un « marché » de l'éco-conception n'est pas arrivé à maturité. Et, effectivement, l'horizon des transformations de comportement, de valeurs et de « formes institutionnelles » (Lesourne, 1999) régulatrices autour desquels se constituent une société et auxquels prétendent conduire les différentes décisions politiques, économiques, fiscales, etc. actuelles et à venir montrent qu'un tel « marché » est encore loin d'être stabilisé. Autrement dit, les transformations des pratiques de management et de marketing de projet sous l'impact du développement durable ne sont pas à appréhender en soi mais en regard de ces évolutions sociétales : il s'agit moins de chercher à intégrer de nouveaux paramètres (énergie, environnement, etc.) dans des pratiques connues et éprouvées – ce à quoi tend la démarche HQE - mais bel et bien d'envisager des mutations en profondeur dans les pratiques.

Bibliographie

Aspara J, (2007), *Emerge and translations of management interest in cooperate branding in the Finnish pulp and paper cooperation*, HSE Print, Helsinki.

Avenier M.-J. (ed.), 1997, *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Collections Stratégies et Organisations, Paris.

Conan, (1997), *Concevoir un projet d'architecture*, L'Harmattan, Paris.

Crozier M. ; Friedberg E. (1996), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

Deshayes P., Lecoivre L. (2009), « Marketing de projet et Marketing BtoB dans le secteur du bâtiment à l'ère de l'éco-conception : nouvelles interactions client – prescripteur – entrepreneur », 8th International Marketing Trends Congress, 16-17 Janvier, ESCP-EAP, Paris.

Deshayes P., Lecoivre L., Tikkanen H., (2008), “Interazioni e congruenze tra project marketing e project management: La dinamica del project marketing e del project management in un progetto industriale co-realizzato” *Micro-Macro Marketing*, n° 2 Octobre 2008.

Deshayes, Ph, Yannou, B (2006)., *Intelligence et innovation dans la conception de produits, système et services*, L'Harmattan, Paris.

Grenelle, (2007), *Grenelle environnement*, www.legrenelle-environnement.fr.

Latour, B. (2005), *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network Theory*, OUP, Oxford.

Le Moigne J.-L. (2003), *Le Constructivisme, Tome 3 – Modéliser pour comprendre*, L'Harmattan, Paris.

Lecoivre L., Deshayes P., Tikkanen H. (2009, sous presse), “Positioning of the stakeholders in the interaction project management – project marketing: a case of a co-constructed industrial project”, *Project Management Journal*.

Lecoivre-Soudain L. (2005), “Le marketing de projet en situation Business to Business : études de cas et proposition d'un modèle dynamique d'évaluation et de suivi”, *Thèse de doctorat*, ESC Lille - Ecole Centrale de Paris.

Lesourne J. « Institutions et marchés, la question de l'émergence », in *Entre systémique et complexité, chemin faisant, Mélanges en l'honneur de J.-L. Le Moigne*, GRASCE (ed.), PUF, Paris, 1999.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Paris.

Miller R.L. (2005) *Biographical Research Methods (in Social Research Methods series)* Sage Publications Ltd; Four-Volume Set edition.

SESSI, 2007, *Les fournisseurs de la construction en chiffres*, Hors série, Ministère de l'Economie et des Finances, Paris.

Simon H. A. (1991), *Sciences des systèmes Sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.

Simon H.A., (1995), « Problem Forming, Problem Finding, and Problem Solving in Design » in *Design & Systems, Praxiology : the International Annual of Practical. Philosophy & Methodology*, Volume 3, edited by Arne Collen, Wojciech W. Gasparski, Transaction Publishers, London.

Stake R.E. (1994), « Case studies » in *Handbook of qualitative research*, Denzin & Lincoln (dir.), Sage publication.

Terrin J.-J. (ed.) (2005), *Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et entreprises*, Eyrolles, Paris.

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

Yin R.K. (1994), *Case study Research, Design and Methods, Second Edition revised*, Sage Publications.